
BACHELORARBEIT



Herr
Sebastian Peter Scheeser

**Marketingstrategien und –
instrumente im Sportbereich
am Beispiel des TSV 1860
München, Profifußball**

2012

BACHELORARBEIT

Marketingstrategien und – instrumente im Sportbereich am Beispiel des TSV 1860 München, Profifußball

Autor/in:
Herr Sebastian Peter Scheeser

Studiengang:
Angewandte Medienwirtschaft

Seminargruppe:
AM09wS1-B

Erstprüfer:
Herr Prof. Dr. Otto Altendorfer

Zweitprüfer:
Herr Guido Kambli

Einreichung:
Mittweida, 23.07.2012

BACHELOR THESIS

Marketingstrategies and – instruments in sports using the example of the TSV 1860 Munich / professional football

author:

Mr. Sebastian Peter Scheeser

course of studies:

Applied Media Economics

seminar group:

AM09wS1-B

first examiner:

Prof. Dr. Otto Altendorfer

second examiner:

Guido Kambli

submission:

Mittweida, 07/23/2012

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Scheeser, Sebastian Peter

Marketingstrategien und –instrumente im Sportbereich am Beispiel des TSV
1860 München, Profifußball

Marketingstrategies and –instruments in sports using the example of the TSV
1860 Munich / professional football

45 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2012

Abstract

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquid ex ea commodo consequat. Quis aute iure reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint obcaecat cupiditat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
1 Einleitung.....	1
2 Wissenschaftliche Einordnung	2
3 Fragestellung und Aufbau der Arbeit	3
3.1 Ziel der Arbeit.....	3
4 Marketingstrategien und – instrumente im Sportbereich.....	4
4.1 Entwicklung des Marketings	4
4.2 Definition Marketingstrategien	7
4.3 Definition Marketinginstrumente	10
5 Allgemeine Marketingmöglichkeiten im Sportbereich.....	13
5.1 Fallbeispiel: Deutsche Fußball Bundesliga	14
5.1.1 Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball	14
5.1.2 Entwicklung der Erlöse.....	16
5.1.3 Einnahme – Mix	16
5.1.4 Die finanzielle Situation der 2. Bundesliga	17
6 Praxisbeispiel: TSV 1860 München.....	19
6.1 Inszenierung eines Sportbetriebs am Beispiel TSV 1860 München / Profifußball.....	19
6.1.1 Organisation und Vereinsstruktur – TSV 1860 München e.V....	19
6.1.2 Ausgliederung der TSV 1860 München KGaA	22
6.1.3 (Teil-) Vergleich der Kapitalgesellschaften TSV 1860 München KGaA – FC Bayern München AG	24
6.2 Positionierung auf dem Markt.....	27
6.3 Verteilung der Marketingmöglichkeiten.....	28
6.3.1 Werbemöglichkeiten im Bezug auf die Spielstätte	30
6.3.2 Werbemöglichkeiten am Vereinsgelände	33
6.3.3 Hospitality	33
6.3.4 Vergleich Allianz Arena – Olympiastadion München	34
6.4 Zielgruppen für Marketingstrategien und –instrumente.....	36
6.5 Ausgangssituation anhand einer SWOT – Analyse	36

6.6	Darstellung des Vereins aus Sicht eines Fans	39
6.6.1	Interview mit dem Geschäftsführer Robert Schäfer	39
6.6.2	Statement aus Sicht eines Fans.....	44
7	Auswertung und Zusammenfassung.....	45
	Literaturverzeichnis	X
	Eigenständigkeitserklärung	XV

Abkürzungsverzeichnis

BL	Bundesliga
DFL	Deutsche Fußball Liga GmbH
FCB	FC Bayern München
GWS	Grünwalder Stadion
TSV	Turn- und Sportverein

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung des Marketing – Anlehnung an Meffert.....	4
Abbildung 2: Systematik von Marketingstrategien und strategischen Optionen	8
Abbildung 3: Marketing-Instrumente.....	11
Abbildung 4: Marketing-Mix- eigene Darstellung	12
Abbildung 5: Market-Management Prozess – eigene Darstellung.....	12
Abbildung 6: Gründungsmitglieder TSV 1860 München	19
Abbildung 7: Neues Wappen.....	20
Abbildung 8: Altes Wappen	20
Abbildung 9: Sponsorenpyramide	29
Abbildung 10: Olympiastadion München	35
Abbildung 11: Allianz Arena	35

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Entwicklung des Gesamterlöses	15
Tabelle 2: Einnahme – Mix	16
Tabelle 3: 2.Bundesliga Aktiva	17
Tabelle 4: 2.Bundesliga Passiva	18
Tabelle 5: Mitgliederzahlen	25
Tabelle 6: Zuschauerzahlen	26
Tabelle 7: SWOT - Analyse TSV 1860 - eigene Darstellung	37

1 Einleitung

Marketing im Sportbereich bildet mittlerweile einen festen Bestandteil der Branche. Vereine entwickeln sich zu Marken und identifizieren sich mit Modelnien, wie beim FC Bayern München, der zusammen mit der Firma „S.Oliver“ eine Kollektion stellt.¹ Vor allem Mitarbeiter und Fans sind die identitätsgebende Komponente des Vereins.² Werbung und Sponsoring schaffen eine Kommunikationsplattform mit der werbetreibenden Wirtschaft und den stakeholdern des Vereins.³

Desweiteren gehören Werbung und Sponsoring als wichtige Eckpfeiler zu diesem Bereich, wodurch eine direkte Kommunikationsplattform entsteht, von der nicht nur der Verein, sondern auch alle anderen Beteiligten profitieren.

Diese Bachelorarbeit analysiert am Fallbeispiel des TSV 1860 München im Rahmen einer zwölfwöchigen Potenzial- und Effizienzstudie Instrumente und Strategien eines Akteurs im Bereich des Sportmarketings. Unter Betreuung des Juristen Guido Kambli, dessen Erfahrungen als Beirat der TSV München von 1860 GeschäftsführungsGmbH in Form von Expertengesprächen einfließen sollen, werden die Praxisbefunde im Kontext der aktuellen wissenschaftlichen Literatur reflektiert.

¹ <http://www.fcbayern.telekom.de>, Zugriff v. 04.05.12

² Schilhaneck 2008, S.128 f.

³ Märzendorfer 2009, S.7/8

2 Wissenschaftliche Einordnung

Mein absolviertes Studium der „Angewandten Medienwirtschaft“ mit den Schwerpunkten Sport-, Event- und Medienmanagement eignet sich thematisch hervorragend für die Anfertigung dieser Bachelorarbeit mit dem Titel „Marketingstrategien und –instrumente im Sportbereich am Beispiel des TSV 1860 München e.V. Profifußball, da genau diese Schwerpunkte Hauptbestandteil der Arbeit sind.

Der Bereich Sportmanagement befasst sich hauptsächlich mit der wirtschaftlichen Situation im Sportbereich, d.h. wie der Verein finanziell da steht, welche Investitionen getätigt werden können und müssen und die kreative Ideenfindung für die Durchführung von Sportereignissen, was wiederum eng mit dem Eventbereich verknüpft ist.

Dieser beschäftigt sich größtenteils mit der Organisation, Gestaltung und Durchführung von den oben genannten Veranstaltungen, aber auch mit anderen öffentlichen Ereignissen, die es zu planen gilt, wie z.B. Marketingmaßnahmen oder Werbegestaltungen.

Der Bereich Medienmanagement befasst sich mit der allgemeinen Öffentlichkeitsarbeit und der Kommunikation nach innen und außen.

Alle oben genannten Aspekte sind für die Anfertigung dieser Arbeit von großer Bedeutung. Sie sollen dabei helfen, Aufschluss über die derzeitige Situation des TSV 1860 München zu geben und Verbesserungen möglich machen. Die Arbeit gliedert sich deshalb in die allgemeine Darstellung des Vereins mit einem Teil-Vergleich zum Lokalrivalen FC Bayern München. Desweiteren in die Analyse der momentan verwendeten Marketingstrategien und –instrumente, sowie in die Verbesserung der Ausführung verschiedener Marketingaspekte im Bereich des Vereins, des Vereinsgeländes und der Spielstätten.

3 Fragestellung und Aufbau der Arbeit

3.1 Ziel der Arbeit

In der folgenden Arbeit soll herausgearbeitet werden, inwiefern der Sportverein TSV 1860 München im Bereich des Profifußballs Marketingstrategien und –instrumente anwendet. Dem Leser sollen positive als auch negative Marketingaspekte aufgezeigt werden und im Anschluss Lösungen und Innovationen gefunden werden, um sportlich und wirtschaftlich einen Schritt nach Vorne zu machen. Wie verhält sich der Verein im direkten Vergleich mit anderen sportlichen Einrichtungen? Wird das bestehende Potenzial voll ausgenutzt oder kann effizienter gearbeitet werden? Über diese Themen soll die folgende Arbeit Aufschluss geben.

4 Marketingstrategien und – instrumente im Sportbereich

4.1 Entwicklung des Marketings

Die Entwicklung des Marketings laut Meffert:⁴

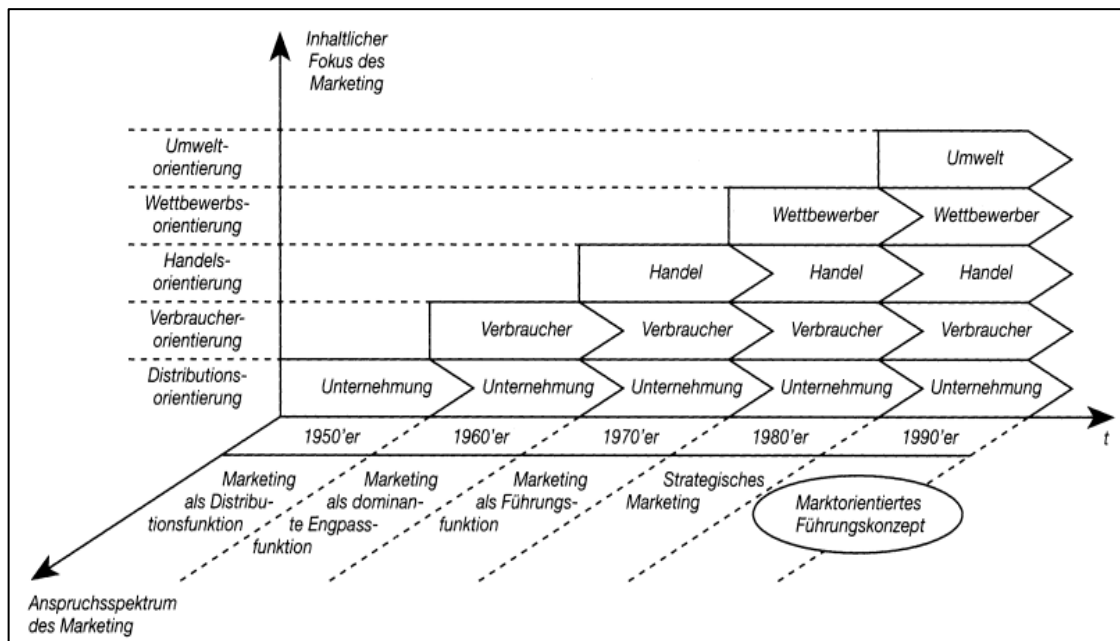


Abbildung 1: Entwicklung des Marketing – Anlehnung an Meffert

Die Bedeutung und Denkhaltung des Marketings hat sich in den letzten Jahrzehnten stark verändert. Man kann den Entwicklungsprozess daher in verschiedene Phasen seit dem Ende des zweiten Weltkriegs einteilen:⁵

⁴ Meffert 2011, S. 8

⁵ Bruhn 2010, S. 15

Phase der Produktionsorientierung (1950er Jahre):

Nach dem zweiten Weltkrieg⁶ ist eine enorm hohe Nachfrage nach Produkten entstanden, da durch den Krieg vieles verloren gegangen ist und zerstört wurde. Es gab zu diesem Zeitpunkt keine Absatzmarkteinschränkungen, sodass die Hauptaufgabe die Produktion in großen Mengen war. Massenproduktion war der Erfolgsfaktor des Verkäufermarktes.

Phase der Verkaufsorientierung (1960er Jahre):

Um Unternehmen⁷ erfolgreicher auf dem Markt zu positionieren musste eine Veränderung her. Es folgte der Übergang von der Produktion zum Vertrieb. Da die Konkurrenz immer mehr gewachsen ist und somit ein größeres Produktangebot entstanden ist, mussten auf Seiten des Vertriebs neue und bessere Konzepte erarbeitet werden.

Phase der Marktorientierung (1970er Jahre):

Durch den immer besser werdenden Vertrieb⁸ kam es zu einem Überangebot der Produkte. Um sich diesen Veränderungen anzupassen musste es zu einer Spezialisierung der angebotenen Produkte kommen. Die Befriedigung spezieller Bedürfnisse der Konsumenten stand hierbei im Vordergrund. Man spricht von einer sogenannten Marktsegmentierung.

⁶ Bruhn 2010, S. 15/ 16

⁷ Meffert 2011, S. 7

⁸ Bruhn 2010, S. 16

Phase der Wettbewerbsorientierung (1980er Jahre):

In den 80er Jahren nahmen Marketingaktivitäten stetig zu.⁹ Es entstanden auf Verkäuferseite immer anspruchsvollere Situationen was zu einer Ausarbeitung von strategischen Wettbewerbsvorteilen geführt hat, bei der drei Hauptkriterien im Mittelpunkt standen:

- Kundenwahrnehmung
- Bedeutsamkeit
- Dauerhaftigkeit

Desweiteren muss zwischen unterschiedlichen Bereichen der Wettbewerbsvorteile differenziert werden:

- Hohe Produktqualität
- Hohe Servicequalität
- Konsequente Markenpolitik
- Kontinuierliche Innovationen
- Exklusives Image
- Niedriger Preis

⁹ Bruhn 2010, S. 16/ 17

Phase der Umfeldorientierung (1990er Jahre):

Durch die Zunahme umfeldbezogener Faktoren musste das Marketing an die sich immer schneller wandelnden Veränderungen in den Märkten angepasst werden.¹⁰ Die Folge war, dass die bisher bestehenden Kosten- und Qualitätswettbewerbe durch den Zeitwettbewerb ergänzt wurden.

Phase der Netzwerkorientierung (2000er Jahre):

Der Wettbewerb ist in den 2000er Jahren immer vielschichtiger geworden.¹¹ Es mussten immer mehr Wettbewerbsvorteile gleichzeitig umgesetzt werden, was mit Einbindung der „Social Media“ auch zum Einsatz gekommen ist. Durch dieses Agieren in Netzwerken hat sich das Marketing zum „individuellen, multioptionalen und vernetzten Marketing“¹² entwickelt.

4.2 Definition Marketingstrategien

Als Marketingstrategie bezeichnet man „langfristige, globale Verhaltenspläne zur Erreichung von Marketing- und Unternehmenszielen eines Unternehmens.“¹³ Marketingstrategien sind ein Teil des strategischen Managements. Sie werden benötigt und entwickelt, um einen Soll-Zustand zu erreichen. Hierfür muss vorher eine Marktanalyse sowie eine Erschließung des Marktpotenzials erfolgen, um feststellen zu können, was der Markt hergibt und wo man sich selbst positionieren möchte.

¹⁰ Bruhn 2010, S. 17

¹¹ Hermanns 2007, S. 3

¹² Bruhn 2010, S. 18

¹³ Hermanns 2007, S. 291 ff.

Basis-strategien	Strategie-dimensionen	Inhalt der strategischen Festlegung	Strategische Optionen
Marktwahl-strategien	Marktfeld-strategie	Festlegung der Produkt-Markt-Kombinationen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gegenwärtige oder neue Produkte in gegenwärtigen oder neuen Märkten ■ Rückzug aus bestehenden Märkten
	Marktareal-strategie	Bestimmung des Markt- bzw. Absatzraumes	<ul style="list-style-type: none"> ■ lokale, regionale, nationale ■ internationale, multi-nationale ■ globale
	Markt-segmentierungs-strategie	Festlegung von Art bzw. Grad der Differenzierung der Marktbearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Undifferenzierte ■ Segmentorientierte ■ Individuelle (One-to-One)
Markt-teilnehmer-strategien	Abnehmer-gerichtete Strategie	Festlegung der Marktbearbeitung gegenüber Abnehmern	<ul style="list-style-type: none"> ■ Innovationsstrategie ■ Qualitätsstrategie ■ Markenstrategie ■ Programm-/Servicestrategie ■ Preis-Mengen-Strategie
	Absatzmittler-gerichtete Strategie	Bestimmung der Verhaltensweisen gegenüber Absatzmittlern (Handel)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kooperation ■ Anpassung ■ Ausweichen/Umgehung ■ Konflikt
	Konkurrenz-gerichtete Strategie	Bestimmung der Verhaltensweisen gegenüber Konkurrenten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kooperation ■ Anpassung ■ Ausweichen ■ Konflikt
	Anspruchs-gruppengerichtete Strategie	Festlegung der Verhaltensweisen gegenüber indirekt marktbeeinflussenden gesellschaftlichen Anspruchsgruppen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Innovation ■ Anpassung ■ Ausweichen ■ Widerstand

Abbildung 2: Systematik von Marketingstrategien und strategischen Optionen ¹⁴

Zu den grundlegenden Marketingstrategien zählen zum einen die Marktwahlstrategie in Form einer Analyse des Marktfeldes, Marktplatzierung sowie die Marktabdeckungs- und Marktarealstrategie. Zum anderen die Marktteilnehmer-

¹⁴ Hermanns 2007, S. 292

strategie. Sie kennzeichnet sich durch Abnehmer, Konkurrenten, Handel und diverse Anspruchsgruppen.¹⁵

Im Marketingmanagement werden Marketingstrategien durch die Marketinginstrumente umgesetzt. Aus diesem Grund stehen diese beiden Teile in einem engen Zusammenhang. Die Strategien, die später durch die Instrumente ausgeführt werden, lauten, Produkt-, Programm- und Preisgestaltung, Distributions-, und Kommunikationsstrategie.¹⁶ Sie werden im Englischen als die „4 P’s des Marketings bezeichnet (product, price, place, promotion).“¹⁷

Zusätzlich zu den eben aufgeführten 4 P’s kommen speziell im Dienstleistungs-Marketing drei weitere P’s dazu: Personal-, Ausstattungs- und Prozesspolitik hinzu (personel, physical facilities, process management).¹⁸

Um die Ziele eines Unternehmens zu ermitteln und anschließend Marketingstrategien dafür zu entwickeln, sollte folgendermaßen vorgegangen werden:¹⁹

- Inhalt → Was ist das Ziel und was wird gemessen
- Messgröße → Wie wird es gemessen
- Zeit → Wann und bis wann wird gemessen
- Ort → Wo wird gemessen
- Verantwortung → Wer ist verantwortlich

¹⁵ www.marketing-lexikon.ch, Zugriff v. 05.05.12

¹⁶ Krüger, Dreyer 2004, S.42 ff.

¹⁷ Krüger, Dreyer 2004, S.45

¹⁸ Krüger, Dreyer 2004, S.45

¹⁹ www.marketing-lexikon.ch, Zugriff v. 06.05.12

Laut Meffert, Kotler & Keller sowie Homburg & Krohmer versteht man unter Marketingstrategien Folgendes:

„Marketingstrategien sind an den Bedarfs- und Konkurrenzbedingungen relevanter Märkte sowie den personellen, finanziellen, technischen und informellen Leistungspotenzialen der Unternehmung ausgerichtete Verhaltenspläne zur Realisierung der Marketingziele. Es existieren verschiedene Erscheinungsformen.“²⁰

Beispiele für Marketingstrategien:²¹

- Innovation
- Wettbewerb
- Portfolio
- Positionierung

4.3 Definition Marketinginstrumente

Um ein Unternehmen optimal auf dem Markt zu positionieren ist es wichtig, Marketinginstrumente einzusetzen. Sie sind das Werkzeug zur Gestaltung des Absatzmarktes. Um Marketingstrategien erfolgreich umzusetzen, müssen die Marketinginstrumente kombiniert werden und in Form des Marketing-Mix ausgeführt werden, um eine bestmögliche Beziehung zwischen dem Unternehmen und den Kunden zu erreichen. „Als Marketingmix wird die optimale Zusammenstellung der einzelnen Marketingmaßnahmen bezeichnet.“²²

²⁰ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>, Zugriff v. 07.05.12

²¹ Petz, Waldemar 2004, S.47

²² www.marketing-lexikon.ch, Zugriff v. 07.05.12



Abbildung 3: Marketing-Instrumente²³

Folgende Instrumente sind die Grundbausteine von erfolgreichem Marketing:²⁴

²³ <http://static.mevaleo.de>, Zugriff v. 07.05.12

²⁴ <http://make-it.fh-augsburg.de/lehre/marketing/Grund>, Zugriff v. 08.05.12

Das Marketing-Mix mit den vier Eckpfeilern: Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik.



Abbildung 4: Marketing-Mix- eigene Darstellung

Market-Management Prozess:



Abbildung 5: Market-Management Prozess – eigene Darstellung

5 Allgemeine Marketingmöglichkeiten im Sportbereich

Heutzutage spielt das Marketing im Sportbereich eine enorm wichtige Rolle.²⁵ Das Potenzial des Sportmarketings ist jedoch bei weitem noch nicht ausgeschöpft. Die klassischen Instrumente wie Werbung und Sponsoring stellen nur Teilaspekte des Sportmarketings dar und sind mittlerweile etwas veraltet. Das Marketing-Mix kommt deshalb nie vollständig zustande. Das Ziel ist also, die klassischen Instrumente auszuweiten und das Marketing-Mix vollständig anzuwenden, um vom früheren Sportmanagement zur modernen Marketing-Management-Methode überzugehen.²⁶

„Sportmarketing als Universalkonzept“²⁷ ist die Devise. Es muss betriebswirtschaftlich gehandelt werden und modernes Marketing zur Anwendung kommen. Folgende Schritte sind daher einzuhalten, um Sportmarketing erfolgreich einsetzen zu können:²⁸

- Konzeption: Ziele, Strategien, Marketing-Mix
- „Institutionalisierung des Marketing-Denkens in Sportorganisationen:“²⁹
DSB → Verein → Einzelsportler
- Professionelle Umsetzung

²⁵ Freyer 1991, S. 6 ff.

²⁶ Krüger, Dreyer 2004, S.52

²⁷ Krüger, Dreyer 2004, S.52

²⁸ Krüger, Dreyer 2004, S.52

²⁹ Krüger, Dreyer 2004, S.52

Das Sportmarketing ist sehr vielseitig und kann somit in vielen Bereichen eingesetzt werden:³⁰

- Sportmarketing für Einzelsportler oder Mannschaften
- Marketing für Vereine
- Marketing für Sportevents
- Ideenmarketing im Sport
- Marketing von Fitness-Studios
- Marketing von Sportreisen

5.1 Fallbeispiel: Deutsche Fußball Bundesliga

5.1.1 Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball

Durch den Zusammenbruch der Investmentbank „Lehman Brothers“ am 15. September 2008, kam es international gesehen fast zu einem Kollaps des globalen Geldkreislaufs was den Beginn einer Weltwirtschaftskrise ausgelöst hat. Das wirft die Frage auf, inwieweit die Fußball-Bundesliga davon betroffen war, bzw. welche Auswirkungen zu erkennen waren.³¹

Die Bundesliga hat sich in Deutschland als gesundes Unternehmen etabliert. Durch längerfristige Verträge und einen stabilen und gesunden Einnahme – Mix gab es kaum negative Auswirkungen auf die Liga. Im Gegenteil, für die Saison 2010 / 2011 konnte zum siebten Mal ein Rekordumsatz erreicht werden,³² der mit 1,94 Mio. erstmals an der Zwei-Milliarden-Euro Marke kratzt.³³

Im Vergleich zu anderen europäischen Top-Ligen, die finanziell anders aufgestellt sind, hat sich die deutsche Bundesliga durch Nachhaltigkeit und vernünftige Investitionen profiliert und sich einen Wettbewerbsvorteil verschafft.

³⁰ Krüger, Dreyer 2004, S.52 / 53

³¹ DFL 2010, S. 8 / 9

³² Oettgen 2008, S.204

³³ DFL 2012, Deckblatt

Wettbewerbsnachteile sind jedoch in anderen Bereich zu erkennen. Nämlich durch die in Deutschland staatlichen Regulierungen im Profifußball, Beschränkungen der zentralen Vermarktung der Medienrechte sowie zahlreiche Werbeverbote.³⁴

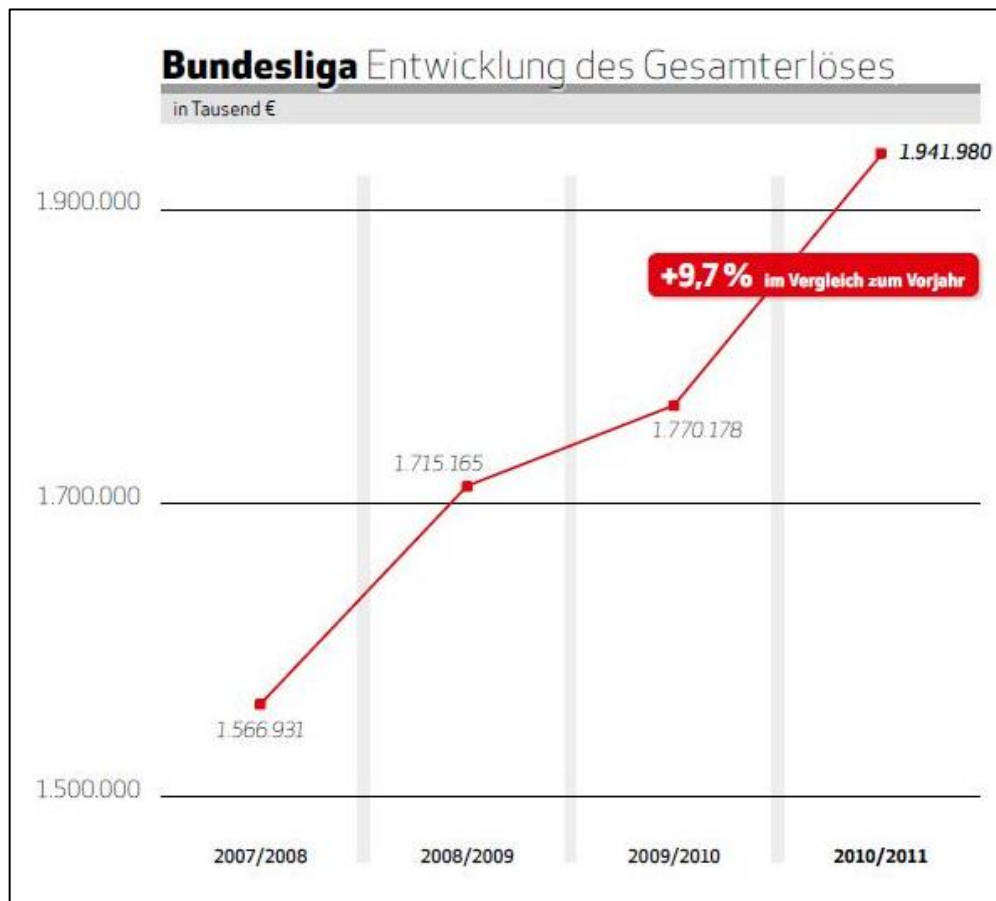


Tabelle 1: Entwicklung des Gesamterlöses³⁵

³⁴ DFL 2010, S. 8

³⁵ DFL 2012, Deckblatt

5.1.2 Entwicklung der Erlöse

Das Geschäftsmodell des deutschen Profifußballs basiert im Einnahmebereich im Wesentlichen auf drei Säulen: Medien (520 Mio. €), Sponsoring (523 Mio. €) und Ticketeinnahmen (411 Mio. €). Das größte Wachstum in diesem Bereich ist bei der medialen Vermarktung zu verzeichnen. Den Top-Wert³⁶ stellt die Saison 2008 / 2009 mit 594 Mio. €, Tendenz steigend. Zwar ist in der Saison 2009 / 2010 der Wert etwas niedriger³⁷, was dem Trend jedoch keinen Abbruch tut. Die Haupteinnahmen der medialen Vermarktung kommen aber stets aus der 1. Und 2. Bundesliga, wobei die Bundesliga in der Saison 2008 / 2009 sogar Europameister im Bereich der Werbeerlöse war.³⁸

5.1.3 Einnahme – Mix

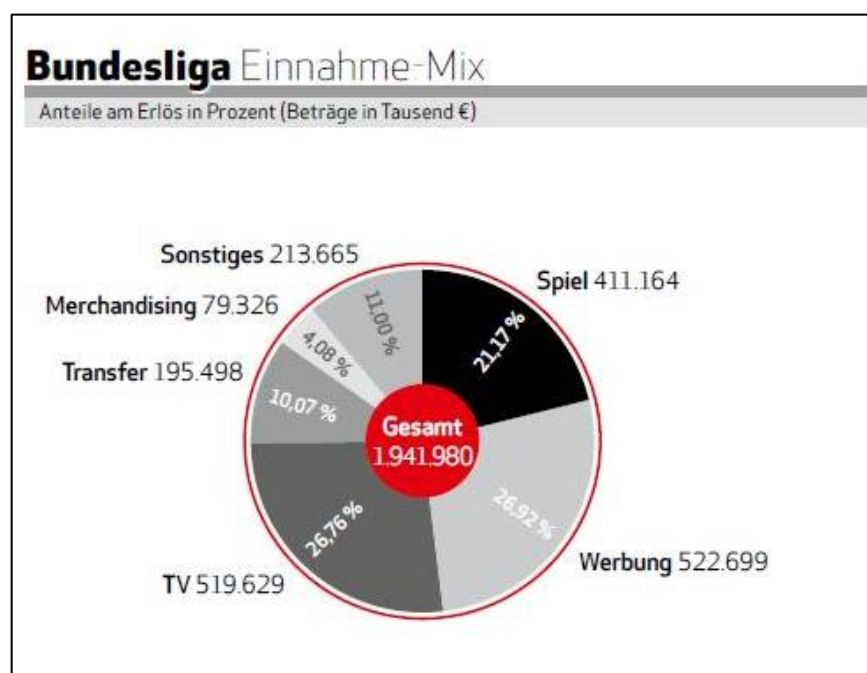


Tabelle 2: Einnahme – Mix³⁹

³⁶ DFL 2010, S. 10

³⁷ DFL 2012, S. 8

³⁸ DFL 2010, S. 10

³⁹ DFL 2012, S. 8

5.1.4 Die finanzielle Situation der 2. Bundesliga

Die Bilanzsumme der 2. Bundesliga ist im Vergleich zu den letzten drei Jahren wieder angewachsen und beträgt in der Saison 2010 / 2011 ca. 201 Mio. €, was den höchsten Wert seit 2008 mit 304 Mio. € darstellt. Der Zuwachs der letzten Saison lässt sich hauptsächlich auf die Aktivseite der Bilanz zurückführen. Hier ist vor allem das Finanzanlagevermögen erheblich angestiegen. Die Passivseite hingegen hat sich weiterhin verschlechtert. Die Verbindlichkeiten sind um 28% auf 163,5 Mio. € gestiegen.⁴⁰ Einen ebenso negativen Wert erzielt die Entwicklung des Eigenkapitals, was aus den ständigen Wechseln der Zusammensetzung der Liga durch Auf- und Abstiege resultiert.

2. Bundesliga Aktiva				
in Tausend €				
	30.06.2008	30.06.2009	30.06.2010	30.06.2011
Immaterielle Vermögensgegenstände	8.545	3.419	2.428	2.935
Spielervermögen	38.810	17.887	10.714	14.311
Sachanlagevermögen	151.203	50.066	28.941	37.929
Finanzanlagevermögen	10.408	13.919	25.901	58.463
Forderungen, Vorräte, Wertpapiere	57.433	46.992	51.033	57.729
Kasse/Bank	35.844	33.106	18.273	23.894
Aktive Rechnungsabgrenzung	2.257	4.190	2.324	4.509
Aktive latente Steuern	0	0	0	1.158
Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung	0	0	0	0
Summe	304.501	169.579	139.614	200.929

Tabelle 3: 2. Bundesliga Aktiva ⁴¹

⁴⁰ DFL 2012, S. 35

⁴¹ DFL 2012, S. 34

2. Bundesliga Passiva				
in Tausend €				
	30.06.2008	30.06.2009	30.06.2010	30.06.2011
Eigenkapital	75.152	10.410	-43.180	-45.284
SoPo für Investitionszuschüsse	7.121	6.107	383	1.725
Rückstellungen	21.945	19.260	22.437	20.316
Verbindlichkeiten	162.747	98.947	127.689	163.511
davon aus Anleihen	6.616	4.117	7.490	11.221
davon gegenüber Kreditinstituten	48.898	28.752	27.641	47.456
davon aus Lieferungen & Leistungen	16.456	13.487	20.634	21.994
davon Sonstige	90.776	52.592	71.925	82.840
Passive Rechnungsabgrenzung	37.536	34.854	32.285	60.661
Passive latente Steuern	0	0	0	0
Summe	304.501	169.579	139.613	200.929

Tabelle 4: 2.Bundesliga Passiva⁴²⁴² DFL 2012, S. 35

6 Praxisbeispiel: TSV 1860 München

6.1 Inszenierung eines Sportbetriebs am Beispiel TSV 1860 München / Profifußball

6.1.1 Organisation und Vereinsstruktur – TSV 1860 München e.V.

Der Verein TSV 1860 München e.V. wurde ursprünglich am 15. Juli 1848 im Saal der „Buttleschen Brauerei zum Bayerischen Löwen“ unter dem Namen „Münchener Turnverein“ von den Urvätern Prof. Lautenhammer, Harrauer, Schlegel, Fendl, Schmied und Rebhan gegründet.



Abbildung 6: Gründungsmitglieder TSV 1860 München

*Abbildung 8: Altes Wappen**Abbildung 7: Neues Wappen*

Da diese Vereinigung vom Staat jedoch als „Anstalt der Verpestung“ bezeichnet und somit verboten wurde, dauerte es 12 Jahre, bis der Münchener Turnverein am 17. Mai 1860 vollständig anerkannt und geduldet war. Später, im Jahre 1898 benannte man deshalb den Club in „Turnverein München von 1860“ um. Ein Jahr später wurde die Fußballabteilung gegründet. 1911 wurde der Löwe als offizielles Wappen⁴³ des Vereins benannt und ziert seither die Mannschaftsbekleidung aller Abteilungen.

Um einen Austragungsort für die sportlichen Aktivitäten zu haben, wurde ein Grundstück an der Grünwalder Straße in München gepachtet. 1926 wurde das Grünwalder Stadion fertiggestellt und wurde im darauffolgenden Jahr nach dem damaligen Präsidenten Heinrich Zisch benannt.

⁴³ www.tsv1860.de, Zugriff v. 09.05.12

Zur Zeit des Nationalsozialismus in Deutschland war das Überleben für Vereine eine schwierige Angelegenheit, da alles überwacht und eingeschränkt wurde. Der TSV 1860 hatte jedoch eine sehr konservative und nationalliberale Vereinspolitik, was den Münchnern zu Gute kam, da sich dadurch eine enge Verbindung zur Stadtverwaltung und zur Partei (NSDAP) entwickelte, was eine finanzielle Stabilität zur Folge hatte. Die wichtigen Ämter wurden teilweise von NSDAP-Mitgliedern übernommen und somit war das Fortbestehen des Vereins gesichert.

In der Nachkriegszeit war der Club im Bereich Fußball in der Oberliga Süd, die damals höchste Liga, zu Hause. Kurz nach dem Abstieg in die 2. Bundesliga 1953, kämpfte sich der Verein in das Oberhaus des deutschen Fußballs zurück und war ab 1957 fester Bestandteil der Spitzenklasse. Als 1963 die deutsche Fußball-Bundesliga gegründet wurde, zählte der TSV 1860 zu den Gründungsmitgliedern und feierte kurz darauf die bis dato größten Erfolge der Vereinsgeschichte: Die Vizemeisterschaft im Europapokal im Jahr 1965 sowie die deutsche Meisterschaft in der darauffolgenden Saison.

Die 70er Jahre begannen mit dem Abstieg in die Regionalliga, was der heutigen 2. Bundesliga entsprach. Dort verharrte der Verein die nächsten sieben Jahre bis er 1977 den Wiederaufstieg in die 1. Liga schaffte. Die Euphorie währte jedoch nicht lange, da dies die einzige Saison, mit Ausnahme der Spielzeit 1979/80 in der höchsten Klasse für die nächsten sein sollte. Durch einen Lizenzentzug durch den DFB im Jahr 1982 aufgrund zu hoher finanzieller Belastungen rutschte der TSV gezwungenermaßen in die Bayernliga ab. Nach einigen schwachen Jahren schaffte der Verein, als erster der Geschichte, den direkten Aufstieg von der Bayernliga in die 1. Bundesliga – unter Trainer Werner Lorant in der Saison 1993/94.

Mit dem Gewinn des DFB-Hallenpokals 1996 und der Teilnahme am UEFA-Cup in der anschließenden Saison begann die Blütezeit des Münchener Traditionsvereins, was unter anderem auch dem damaligen Trainer Werner Lorant und dem Präsidenten Karl-Heinz Wildmoser zu verdanken ist. Weitere Erfolge waren in der Saison 1999 / 2000 die Teilnahme an der Champions-League-Qualifikation sowie zwei Derbysiege gegen den FCB.

Durch den Abstieg in die 2. Bundesliga 2004 begann ein erneutes sportliches Auf und Ab, was 2011 fast bis zur Insolvenz des Vereins geführt hätte.

Die finanziellen Möglichkeiten waren ausgeschöpft, die Kosten für das neu gebaute Stadion, die Allianz Arena, nicht mehr zu decken. Abhilfe konnte erst der jordanische Geschäftsmann Hasan Ismaik schaffen, der den Verein durch seine Investitionen bis heute über Wasser hält. Ein Wiederaufstieg ist bis heute nicht gelungen, würde dem Verein jedoch einige finanzielle Sorgen abnehmen.

Der TSV 1860 München e.V. ist ein Traditionsverein und einer der größten Vereine in Deutschland. Er hat ca. 19.200 Mitglieder (Stand: August 2011) und ist in folgende Abteilungen gegliedert: Basketball, Bergsteigen, Boxen, Fußball, Golf, Kegeln, Leichtathletik / Fitness, Ringen, Senioren, Ski / Radsport, Tennis, Turn- und Freizeitsport und Wassersport.⁴⁴ Die Vereinsfarben des Hauptvereins sind Grün – Gold, die der Fußballabteilung Weiß – Blau.

6.1.2 Ausgliederung der TSV 1860 München KGaA

Die Kommanditgesellschaft auf Aktien, kurz KGaA, ist eine Kapitalgesellschaft mit den Zügen einer Personengesellschaft. Anders als bei einer Aktiengesellschaft (AG) verfügt die KGaA anstelle eines Vorstandes über persönlich haftende Gesellschafter, die auch als Komplementäre bezeichnet werden und einen

⁴⁴ www.tsv1860.de, Zugriff v. 12.05.12

der beiden Gesellschaftertypen darstellt. Die Komplementäre sind geschäftsführungsbefugt und vertretungsberechtigt. Den zweiten Typ bilden die Kommanditaktionäre, die Kapital ins Unternehmen in Form von Aktien einbringen, jedoch nicht persönlich haftbar sind. Der Vorteil einer KGaA liegt darin, dass die Macht auch bei geringer oder keiner Vermögenseinlage beim Komplementär bleibt und die Chance einer Firmenübernahme durch andere Gesellschaften minimal ist.

Bei der TSV 1860 München KGaA ist die Geschäftsführungs GmbH als Komplementärin eingesetzt, an der der TSV 1860 München e.V. zu 100% beteiligt ist. Zum e.V. gehören die Abteilungen des Amateurbereichs. Die KGaA entstand im Jahr 2002 durch die Ausgliederung des Profifußballs.

Die Kommanditaktionäre bestehen aus dem TSV 1860 München e.V. und der HAM Limited, wobei die 50+1 Regel durch die deutsche Fußballliga als Bedingung vorgegeben wird, d.h., dass die Mehrheit der stimmberechtigten Aktien dem Verein gehört. Im Falle des TSV 1860 gehören ca. 2,6 Mio. Stückaktien dem Verein, was einem Gesamtanteil von ca. 40 % entspricht. Die HAM Limited besitzt dagegen 60% der Anteile, davon sind jedoch ca. 11 % stimmrechtslose Aktien (ca. 1,4 Mio.). Die 50+1-Regel der Deutschen Fußball Liga (DFL) soll den Klubs garantieren, dass Investoren keine Mehrheit an den Kapitalgesellschaften der Vereine besitzen dürfen, damit diese nicht ins Tagesgeschäft der BL-Klubs eingreifen können.⁴⁵ Robert Schäfer, Geschäftsführer des TSV 1860 München, erklärt die 50+1-Regel im Klub folgendermaßen: „Die 50+1-Regel ist eine Wertungsregel, die letztlich dafür sorgt, dass bei Meinungsverschiedenheiten die Entscheidung des Vereins umgesetzt wird. Das ist durch unseren Vertrag gewährleistet. Letztlich laufen bei uns die Interessen aber parallel. Der

⁴⁵ <http://www.faz.net>, Zugriff v. 11.07.12

Investor hat nicht das Ziel, den Verein kurzfristig wieder zu verkaufen oder seiner Seele zu berauben.“⁴⁶

Im Gegensatz zu einem e.V. darf eine Kapitalgesellschaft, wie sie beim TSV 1860 seit 2002 in Form einer KGaA besteht, Gewinn und Verlust machen, was bei einem Verein nicht möglich ist. Vereine sind in Deutschland gemeinnützige Institutionen, sog. „non-profit“⁴⁷ – Organisationen und dürfen keine Gewinne erzielen, was im Profisportbereich ein Hauptziel ist. Im Profibereich wird der Verein zu einem Unternehmen und muss somit auch die Möglichkeit haben Gewinne oder Verluste zu erzielen, ob bspw. durch Eintrittsgelder, Sponsoring, etc.

6.1.3 (Teil-) Vergleich der Kapitalgesellschaften TSV 1860 München KGaA – FC Bayern München AG

Um zu beurteilen, was im Fußball- und Sportbereich möglich ist, wird der TSV 1860 nun teilweise mit dem Stadtrivalen FC Bayern verglichen. Da der FCB auf einer anderen, internationalen Bühne spielt, kann nur ein Teilvergleich stattfinden, da die beiden Vereine völlig verschieden sind. Er dient jedoch der Anschauung von potenziellen Zielen für den TSV 1860. Hierfür gut geeignet sind Mitgliederzahlen sowie Zuschauer und deren Entwicklung in den letzten zehn Jahren.

⁴⁶ <http://www.sponsors.de>, Zugriff v. 12.07.12

⁴⁷ Hüttenberger 2012, S.39

Mitgliederzahlen:

Saison:		
2001 / 2002	95.195	23.602
2004 / 2005	104.720	21.122
2008 / 2009	151.227	19.317
2010 / 2011	171.345	19.077

Tabelle 5: Mitgliederzahlen^{48 49}

Die Tabelle zeigt, dass die Mitgliederzahlen des FC Bayern stetig wachsen, während die des TSV 1860 in den letzten Jahren leicht gesunken sind. Für diese Entwicklung beim TSV ist der ausbleibende sportliche Erfolg in Form des Abstiegs in die 2. Bundesliga sowie die Probleme und negativen Ereignisse innerhalb des Vereins verantwortlich, z.B. die Differenzen zwischen Vereinsführung bzw. dem Präsidenten Dieter Schneider und dem Investor Ismaik.⁵⁰

Die Anzahl der Fanclubs verhält sich ähnlich wie die Mitgliederzahl beim FCB. Sie hat sich in den letzten zehn Jahren beinahe verdoppelt, auf derzeit 204.235 Mitglieder verteilt auf 2.952 Fanclubs. Beim TSV 1860 sind momentan ca. 500 Clubs mit ca. 53.000 Fanclub-Mitgliedern gelistet, was ebenfalls einen Top-Wert im deutschen Vereinsleben darstellt. Der TSV 1860 stellt momentan den 13. größten Sportverein in Deutschland dar.⁵¹

⁴⁸ <http://www.tsv1860.de>, Zugriff v. 14.05.12

⁴⁹ <http://de.statista.com>, Zugriff v. 14.05.12

⁵⁰ www.sponsors.de, Zugriff v. 02.07.12

⁵¹ www.tsv1860.de, Zugriff v. 02.07.12

Zuschauerzahlen (Schnitt):

Saison:		
2007 / 2008	Ausverkauft (69.000)	34.874
2008 / 2009	Ausverkauft	28.135
2009 / 2010	Ausverkauft	22.515
2010 / 2011	Ausverkauft	19.762

Tabelle 6: Zuschauerzahlen^{52 53}

Die Zuschauerzahlen verhalten sich identisch im Vergleich zu den Mitgliederzahlen.

Die Auswertung, der beiden oben dargestellten Tabellen, zeigt, dass der FC Bayern München im Vergleich zum TSV 1860 München in jeglicher Hinsicht andere Dimensionen erreicht und somit eben nur ein Teilvergleich gezogen werden kann, da dem TSV 1860 schlichtweg erheblich weniger Mittel zur Verfügung stehen als dem FCB. Der komplette sportliche und auch wirtschaftliche Bereich übertrifft den Traditionsverein 1860. Dies kann jedoch als Ansporn und Vorbild angesehen werden, wie sich ein Verein entwickeln kann. Der Wiederaufstieg in die 1. Bundesliga muss das unbedingte Ziel der nächsten Jahre sein, ebenso wie die finanzielle Unabhängigkeit und der langfristige Erfolg.⁵⁴ Der Investor Ismaik hat wie der Verein die unbedingte Ambition den Aufstieg spätestens bis zum Jahr 2014 in die 1. Bundesliga möglich zu machen. Der Verein sowie der Investor ziehen an einem Strang und wollen gemeinsam den sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg feiern. Ein wirtschaftlicher Erfolg wurde bereits in der vergangen Saison erreicht. Mit dem jetzigen Hauptsponsor, dem Autobauer „Aston Martin“ hat der TSV 1860 einen starken Partner und Geldgeber an

⁵² <http://www.transfermarkt.de>, Zugriff v. 14.05.12

⁵³ <http://www.transfermarkt.de>, Zugriff v. 14.05.12

⁵⁴ www.sponsors.de, Zugriff v. 02.07.12

seiner Seite.⁵⁵ Damit einher gehen die Auslastung des Stadions und somit auch die Sponsorengelder, Werbemöglichkeiten und die komplette finanzielle Situation des Vereins bzw. der KGaA. Dieser muss sich wieder als Marke anstatt als Verein etablieren. Die Anzahl der Partner und Sponsoren wird erheblich steigen, was für den TSV 1860 enorm wichtig wäre, um die Spieler aus dem eigenen Nachwuchsteam, das regelmäßig Bundesligaprofis formt, halten zu können und ihnen einen attraktiven und zukunftsorientierten Arbeitsplatz mit Perspektive bieten zu können. Der Verein hat mit der Nachwuchsabteilung und dem Investor Ismaik ein riesiges Potenzial, dieses Ziel zu erreichen.

6.2 Positionierung auf dem Markt

Um Sportvereine, wie den TSV 1860, besser auf dem Markt zu platzieren, werden eine funktionierende Kommunikationspolitik und eine gute Öffentlichkeitsarbeit benötigt, die Fans und Freunde des Vereins auf dem Laufenden halten, was Events und Sportveranstaltungen betrifft. Zur Unterstützung bei der Marktpositionierung können folgende Controlling-Instrumente beitragen:

- Qualitätsmanagement
- Kostenmanagement
- Investitionsmanagement
- Zeitmanagement

Damit diese Instrumente erfolgreich wirken können, müssen sie an die jeweilige Vereinsstruktur angepasst werden.⁵⁶

⁵⁵ <http://www.sponsors.de>, Zugriff v. 12.07.12

⁵⁶ Sciamus 2010, S. 21

6.3 Verteilung der Marketingmöglichkeiten

Der Verein TSV 1860 München ist in der Abteilung Profifußball im Bereich Marketing folgendermaßen aufgestellt:⁵⁷

- Stadiongeboren: Das Marketing im Bezug auf die Spielstätte, die Allianz Arena. Hierfür ist ein externes Vermarktungsunternehmen zuständig. Die „H.I. Squared International GmbH“, kurz „HI²“ ist für alle Vermarktungsangelegenheiten in und um die Arena verantwortlich, was auch das Sponsoring, etc. beinhaltet.
- Vereinsgeboren: Welche Möglichkeiten bietet das Vereinsgelände, um Werbeflächen und Marketingmaßnahmen bereitzustellen?
- Mannschaftsgeboren: Inwiefern präsentieren sich die Spieler und der Verein nach außen. Kleidung, Ausrüstung, Autos, etc. All das bietet Werbe- und Marketingmöglichkeiten.

⁵⁷ Kambli, Guido

Die hierarchische Gliederung der Sponsoren des TSV 1860 München stellt die folgende Sponsorenpyramide dar:

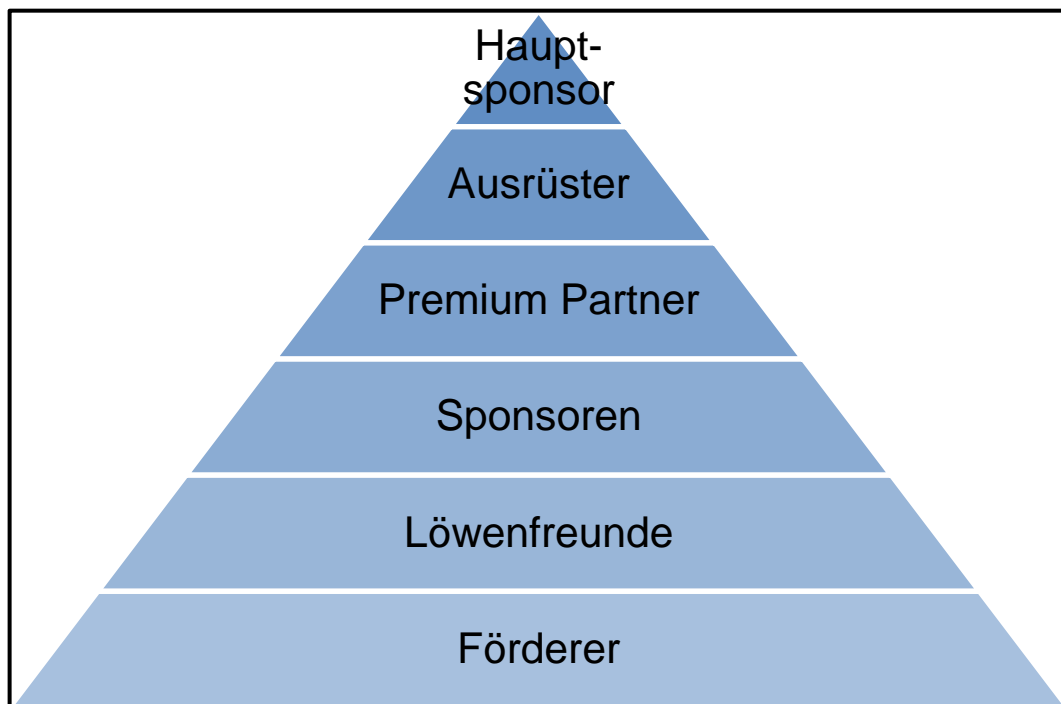


Abbildung 9: Sponsorenpyramide ^{58,59}

Hauptsponsor: Aston Martin, Ausrüster: Uhlsport, Premium Partner: z.B. Hacker-Pschorr, Sponsoren: z. B. Meindl, Löwenfreunde: z.B. Langnese, Förderer: z.B. Sportwerk

⁵⁸ www.tsv1860.de, Zugriff v. 28.06.12

⁵⁹ Kambli, Guido

6.3.1 Werbemöglichkeiten im Bezug auf die Spielstätte

Diese Art der Werbung bezieht sich auf den oben aufgeführten Punkt der stadi-
angeborenen Marketing- und Werbemöglichkeiten. Darunter versteht man alle
Werbemaßnahmen in der Spielstätte, im Falle des TSV 1860 die Allianz Arena.
Die möglichen Werbemittel lauten:

TV – Bereich:⁶⁰

1. Bandenwerbung:

Die Möglichkeit auf großer Fläche Unternehmen und/oder Produkte zu
bewerben. Je nach Fernsehübertragung auf 14m im Drehbandensystem
oder über die ganze Länge der Bande auf 252m Werbefläche. Letztere
Art der Werbung kommt bei Spielen, die in Vollzeit übertragen werden,
zum Einsatz.

2. Bandenreihe:

Die 2. Bandenreihe verläuft an der Tribüne entlang und ist bei Fernseh-
übertragungen fast immer im Bild. Der Werbeeffect ist also sehr groß.
Die Werbung kann durch sogenannte Cam Carpets, die dreidimensional
neben den Toren platziert werden, weiter unterstrichen werden. Diese
sind bei jedem Tor und auch sonst oft zu sehen. Ähnlich wie die Carpets
ist auch die Mini-Torbande ein effektives Werbemittel, das bei jedem
Torschuss zur Geltung kommt. Zuletzt bietet die Trainerbank einen at-
traktiven Werbeplatz, da die Kamera immer wieder dorthin schwenkt.

⁶⁰ www.tsv1860.de, Zugriff v. 14.05.12

Sonstige Stadionwerbung:⁶¹**Haupttribüne-Drehbande:**

Die Drehbande, die Richtung Haupttribüne gerichtet ist, bietet mit 2x24m eine Menge Platz für Logos, Slogans oder Firmennamen. Da der Business-Bereich auf der Haupttribüne ist, spricht diese Werbemaßnahme die potenziellen Kunden direkt an.

Mittelrangbande:

Die Mittelrangbande spricht alle Fans im Stadion an, da hier auf 220m und somit auf der gesamten Fläche im Kreis der Arena geworben werden kann. Je nach Bedarf können hier nur einzelne Abschnitte, aber auch der gesamte Bereich als Plattform dienen.

Aufsteller:

Einen Blickfang bieten Aufsteller oder überdimensionale Produkte immer. Sie erreichen den Zuschauer direkt und auf eine andere Art, als geschriebene Botschaften. Sie stellen einen Blickfang dar.

Videowall:

Diese riesigen Bildschirme bieten Platz für Werbespots oder Videobotschaften, auf denen Unternehmen werben können. Desweiteren können bspw. Gewinnspiele oder Internetadressen, etc. eingeblendet werden.

⁶¹ www.tsv1860.de, Zugriff v. 14.05.12

Promotions:⁶²**Zugangsbereich:**

Im Zugangsbereich zwischen Parkplatz bzw. Haltestellen und Arena kann hervorragende Promotion betrieben werden. Hier können Aufsteller oder Brandings platziert werden, sowie Personal, das Fans anspricht oder Flyer verteilt.

Stadionbereich:

In der Arena selbst können Flyer oder Botschaften auf allen Sitzen verteilt werden und sprechen somit jeden Arena-Gast an. Für solche Aktionen kann natürlich auch speziell der Business-Bereich genutzt werden. Unterstreichen lassen sich diese Flyeraktionen z.B. durch Gewinnspiele, auf die auf den Flyern verwiesen wird.

Stadionzeitung:⁶³

Eine weitere Werbemöglichkeit bietet die Stadionzeitung, die zu jedem Heimspiel erscheint. Von ihr wird eine Auflage von ca. 10.000 Stück produziert und erreicht den absolut sportbegeisterten Fan.

Online-Werbung:⁶⁴

Um auch im Internet mit dem Verein werben zu können, besteht die Möglichkeit, Werbung direkt auf der Vereinshomepage zu schalten, die täglich zahlreiche User besuchen.

⁶² www.tsv1860.de, Zugriff v. 14.05.12

⁶³ www.tsv1860.de, Zugriff v. 14.05.12

⁶⁴ www.tsv1860.de, Zugriff v. 14.05.12

6.3.2 Werbemöglichkeiten am Vereinsgelände

Die Werbemöglichkeiten am Vereinsgelände beziehen sich auf den Begriff „vereinsgeboren“ und schließen alle marketingrelevanten Maßnahmen, im Falle des TSV 1860 das Trainingsgelände an der Grünwalder Straße, mit ein. Werbemöglichkeiten am Trainingsgelände wären zum Beispiel: Werbebanden, Pressetafeln sowie Werbeschaukästen.

6.3.3 Hospitality

Business Seats in der Arena:

Um Fußball in exklusiver Atmosphäre zu erleben, persönlich oder auf geschäftlicher Ebene, werden vom Verein und der Allianz Arena Business Seats zur Verfügung gestellt. Sie bieten beste Sicht auf das Spielfeld und ausgezeichnetes Catering vor, während und nach dem Spiel. Desweiteren bietet sich eine Geschäftsplattform in Form des Business Clubs.

Firmen-Veranstaltungen:

Neben den Business Seats kann ein Unternehmen auch eine Veranstaltung anderer Art in der Allianz Arena durchführen. Hierfür können extra Räumlichkeiten in einem abgetrennten Bereich gebucht werden, was das Fußballerlebnis noch exklusiver macht. Außerdem können alle Vorzüge des Business Bereichs zusätzlich genutzt werden.

Löwen Loge:

Die Löwen Loge ist für Fans eine Möglichkeit, Fußball in einem vornehmen Rahmen zu erleben. Neben dem Catering ist ein Sitzplatz hinter der Trainerbank oder im Mittelrang inbegriffen. Selbstverständlich kann das Spiel auch aus der Loge selbst verfolgt werden.

6.3.4 Vergleich Allianz Arena – Olympiastadion München

Der Unterschied zwischen der Allianz Arena und dem Olympiastadion München liegt auch darin, dass im Olympiastadion auch andere Sportveranstaltungen ein Zuhause fanden, z.B. Leichtathletik, während in der Allianz Arena nur Fußball gespielt wird. Desweiteren sind hier alle Plätze überdacht, was eine Nutzung auch bei schlechtem Wetter möglich macht.⁶⁵

Im Vergleich zu früheren, einfacheren Stadien, in denen es einzig und allein um den Sport ging, ist die Allianz Arena in der heutigen Zeit auch eine Entertainment-Plattform geworden. Hier steht neben dem Sportereignis auch der Faktor Entertainment im Vordergrund.

Hierbei stehen dem Besucher Eventboxen, verschiedene Gastronomie-Betriebe, ein vielseitiges Unterhaltungsprogramm sowie eine Businessplattform mit Logen und Business Seats zur Verfügung, was einen weiteren Unterschied zum Olympiastadion darstellt. Dort gab es keine Logenplätze, keinen Businessbereich und weniger Werbeflächen. Desweiteren bieten die zur Verfügung stehenden Eventboxen, Platz, ein Firmenevent oder Business-Meetings zu veranstalten. Der Besuch in der Allianz Arena ist also weniger nur ein Fußballspiel, vielmehr ein Erlebnistag mit knapp 70.000 Menschen.

⁶⁵ www.allianz-arena.de, Zugriff v. 02.07.12



Abbildung 10: Olympiastadion München



Abbildung 11: Allianz Arena

6.4 Zielgruppen für Marketingstrategien und –instrumente

Die Zielgruppen des TSV 1860 München und der Marketingstrategien dürften klar sein. Zum einen die Fans⁶⁶, die der Verein dringend braucht, als Helfer und Unterstützer bei Spielen und sonstigen öffentlichen Ereignissen. Für sie sollen Konzepte bereitgestellt werden, die den Verein noch attraktiver machen, z.B. die Nähe zu Spielern und Funktionären. Zum anderen die Business-Kunden und Sponsoren⁶⁷. Sie bringen dem Verein Geld und PR, was überlebensnotwendig ist. Durch den Business Bereich und die Logen in der Allianz Arena werden hier Erlebnisse der besonderen Art geboten. Die eignen sich, wie bereits vorher erwähnt, bestens als Geschäftsplattform, als Kundenakquise und Event-Location. Die Einnahmen hierfür fließen jedoch der Allianz Arena Stadion GmbH zu, was bedeutet, dass der TSV 1860 daraus keinen Profit schlagen kann. Sponsoren sollen trotzdem Gelder bereitstellen und erhalten dafür Räumlichkeiten und Businessplattformen, um ihre Produkte zu präsentieren und Werbeflächen zu erhalten.

6.5 Ausgangssituation anhand einer SWOT – Analyse

Die SWOT – Analyse, zu dt. „*Analysis of strengths, weakness, opportunities and threats*“, „stellt eine Positionierungsanalyse der eigenen Aktivitäten gegenüber dem Wettbewerb dar.“⁶⁸ „In dem ihr zugrunde liegenden Arbeitsverfahren, werden die Ergebnisse der externen Unternehmens-Umfeld-Analyse in Form eines Chancen-Risiken-Katalogs zunächst zusammengestellt und dem Stärken-Schwächen-Profil der internen Unternehmensanalyse gegenübergestellt.“⁶⁹ Die folgende Darstellung, soll die aktuelle Situation des TSV 1860 darstellen:

⁶⁶ Hebbel-Seeger 2008, S.163

⁶⁷ Hebbel-Seeger 2008, S.163

⁶⁸ wirtschaftslexikon.gabler.de, Zugriff v. 03.07.12

⁶⁹ Runia 2012, S.63

SWOT	Stärken (strengths)	Schwächen (weaknesses)
Möglichkeiten (opportunities)	<ul style="list-style-type: none"> - Hervorragende Jugendarbeit - Entscheidungsgewalt bei der Führungsspitze - Junger Kader - Familiäre Atmosphäre - Tradition 	<ul style="list-style-type: none"> - Keine sportlichen Erfolge in den letzten Jahren - Viele Differenzen in der Führungsebene - Kein eigenes Stadion - Hohe Spielerfluktuation
Bedrohungen (threats)	<ul style="list-style-type: none"> - Versuch eigene Spieler zu halten - Fußball-BL bietet moderne Infrastruktur - Finanzieller Rückhalt durch Investor - Angestrebter und möglicher Aufstieg in die 1. BL 	<ul style="list-style-type: none"> - Transfersummen in den letzten Jahren erheblich gestiegen - Verlust von Leistungsträgern / Nachwuchsspielern

Tabelle 7: SWOT - Analyse TSV 1860 - eigene Darstellung

Fazit:

Es wichtig für den Verein die seit vielen Jahren erfolgreiche Jugendarbeit⁷⁰ weiter auszubauen und zu fördern, um neue Bundesliga – Profis aus den eigenen Reihen zu stellen und wettbewerbsfähig zu machen. Auch dadurch wird die seit Jahren bestehende Tradition des Vereins fortgeführt.

Durch den Investor, der dem Verein seit 2011 finanziell zur Seite steht, hat der TSV 1860 nun auch die Möglichkeit die eigens ausgebildeten Spieler zu halten und ggf. neue dazuzugewinnen.

⁷⁰ www.tsv1860muenchen.org, Zugriff v. 04.07.12

Das Ziel ist und bleibt der Wiederaufstieg in die erste Bundesliga⁷¹ und kann durch gute Zusammenarbeit und Verständigung innerhalb des Vereins auch geschafft werden.

Die immer wieder auftretenden Differenzen im Verein,^{72,73} die auch für die ausbleibenden sportlichen Erfolge der letzten Jahre verantwortlich waren, müssen in Zukunft vermieden bzw. minimiert werden. Dies führt zusätzlich zu einer hohen Spielerfluktuation, da sich den Spielern bei anderen Vereinen bessere Möglichkeiten bieten.

Da die Transfersummen für gute Spieler in den letzten Jahren stark gestiegen sind, ist es für den Verein schwierig sich zu verstärken. Er muss auf eigenes Potenzial setzen und den Verlust von Leistungsträgern, z.B. Bender-Zwillinge,⁷⁴ verhindern.

⁷¹ www.sponsors.de, Zugriff v. 02.07.12

⁷² www.sponsors.de, Zugriff v. 04.07.12

⁷³ www.sponsors.de, Zugriff v. 04.07.12

⁷⁴ <http://www.transfermarkt.de>, Zugriff v. 03.07.12

6.6 Darstellung des Vereins aus Sicht eines Fans

6.6.1 Interview mit dem Geschäftsführer Robert Schäfer

Finanzen seit letzter Saison:

Frage 1:

Fünf Transfers mit insgesamt 965.000 € Ablösesumme stehen bislang zu Buche. Nun dürfen sich die Löwenfans auf einen weiteren Neuzugang/ Stürmer freuen. Diese Situation ist sehr fremd für einen Anhänger des TSV 1860, da dieses Budget seit mehreren Jahren nicht mehr zur Verfügung steht.

Wie ist diese Tatsache zu bewerten?

Antwort:

„Die Tatsache, dass diese Transfers möglich gemacht werden konnten, beruht auf den wesentlichen Entwicklungen der letzten Zeit, wozu auch der Einstieg des Investors Ismaik zählt. Dies führt nun auch zu einer Neuentwicklung für die Fans des TSV 1860: So kann sich endlich wieder über frischen Wind in Form von neuem Personal gefreut werden anstatt Abgänge zu verzeichnen.

Die Basis der neuen Vereinspolitik stellt der monetäre und wirtschaftliche Erfolg dar, der neue Hoffnungen und Partner anzieht was die Folge der harten Restrukturierung des Vereins ist. Die Bereitstellung der finanziellen Mittel für neue Spieler ist der Lohn für die gute Zusammenarbeit und Resultat der positiven Gesamtstrategie.“

Frage 2:

Anfang des Jahres 2012 wurde die angespannte und bröckelnde Zusammenarbeit zwischen Präsident Scheider und dem jordanischen Investor Ismaik in der Öffentlichkeit breit getreten. Daraufhin wurden sogar, seitens Herrn Ismaik, die Wintertransfers gestrichen.

Wie ist die Beziehung zwischen Hasan Ismaik und Dieter Schneider nun?

Antwort:

„Die angespannte Situation und die bröckelnde Zusammenarbeit basierten auf einem internen Fall, den es so im deutschen Fußball noch nicht gegeben hat. Die beiden sind jedoch aufeinander zugegangen und haben ihre Differenzen ausgeräumt wodurch eine Rückkehr auf die Sachebene möglich war. Dadurch konnte eine neue Basis geschaffen und eine gemeinsame Lösung des Problems im Sinne des Vereins gefunden werden. Das Resultat heute ist eine gute Zusammenarbeit.“

Frage 3:

Schilderung des Vorfalls: Vor einigen Monaten war selbst die Beziehung zwischen Herrn Schneider und Ihnen, Herrn Schäfer sehr besorgniserregend. Solche Wortgefechte öffentlich kund zu tun ist eher kontraproduktiv.

Sind solche Ausrutscher manchmal nicht zu vermeiden oder wie ist dieser Vorfall zu erklären?

Antwort:

„Es kommt immer mal vor, dass Unstimmigkeiten zwischen Personen entstehen. In diesem Fall gab es Schwierigkeiten zwischen der Geschäftsführung und dem Präsidium, die jedoch auch durch eine sachliche Diskussion aus der Welt geschafft werden konnten. Momentan sind alle Probleme beseitigt und alle miteinander ins Trainingslager gefahren, da das Hauptaugenmerk auf dem sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg des TSV 1860 liegt.“

Frage 4:

Ist das im letzten Jahr vorhergesagte Konsolidierungsjahr nun abgeschlossen? Fazit?

Antwort:

„Sportlich gesehen ist das Konsolidierungsjahr auf jeden Fall abgeschlossen. Von Seiten der Wirtschaft geht es im Sinne der notwendigen Einsparungen noch etwas weiter. Die Geschäftsführung hat hierfür einen genauen Plan, bei dem es oberstes Gebot ist, die Restrukturierungen fortzuführen und wieder ins normale Tagesgeschäft überzugehen. Es handelt sich hierbei also nicht um Rettungs- oder Sanierungsaktionen sondern um normale, geschäftliche Geschehnisse, nämlich um planmäßige Sparmaßnahmen.“

Frage 5:

Die Zuschauerzahlen hatten in den vergangenen Jahren einen negativen Trend zu verzeichnen und wie viele Zuschauer müssen kommen, damit der TSV 1860 keine roten Zahlen schreibt:

Wie steht es um diese Aussage?

Antwort:

„Die Einnahmen aus der Allianz Arena beziehen sich keinesfalls nur auf die Ticketeinnahmen der normalen Plätze und die Zuschauerzahl an sich. So kann der TSV auch schwarze Zahlen schreiben, wenn zwar allgemein weniger Zuschauer als 25.000 im Stadion sind, dafür aber mehr Business –Kunden. Desweiteren sind die Gegebenheiten und Potenziale der Allianz Arena dem TSV gut bekannt. Die Kosten werden gut durchkalkuliert und die Zuschauerzahl ist im letzten Jahr sogar wieder um 3.000 Fans im Schnitt gestiegen. Eine wichtige Rolle für diesen Aufwärtstrend spielt natürlich auch der neue Partner „Aston Martin“, der ebenfalls Geld und neue Zuschauergruppen mit sich bringt.“

Sportlich:**Frage 6:**

Wie ist Ihre Meinung zur aktuellen Debatte über das Stehplatzverbot aufgrund des Fehlverhaltens mancher Fußballfans?

Antwort:

„Stehplätze sind seit je her ein wesentlicher Bestandteil der Fankultur, vor allem beim TSV 1860. Die Debatte über das Verbot geht völlig an der eigentlichen Thematik vorbei. Sie bezieht sich auf die Hillsborough-Katastrophe in England mit etlichen Toten und Verletzten. Der Block in Hillsborough war damals einfach zu voll und das Stadion für solche Zuschauermassen nicht ausgerichtet. Das ist bei uns anders. Dieses Stehplatzverbot ist ein reiner Aktionismus. Es gibt keinerlei Vorteile eines Sitzplatzes für die Sicherheit, im Gegenteil: Fans, die weniger finanzielle Mittel zur Verfügung haben, werden von ihrem Interesse am Fußball ferngehalten und somit ausgeschlossen. Somit geht für diesen Teil der Bevölkerung die Fußball-Kultur verloren. Das Ganze ist eine rein politische Diskussion, die mit dem eigentlichen Tagesgeschäft nichts zu tun hat und weit davon entfernt ist.“

Frage 7:

Die Euphorie im Fan-Lager ist dieses Jahr riesig auch aufgrund der Neuzugänge und weil es keine Abgänge aus Geldnot zu verzeichnen gibt.

Wo sehen Sie die Löwen konkret diese Saison?

Antwort:

„Das absolute Ziel ist der Aufstieg in die erste Bundesliga. Jedoch wird die kommende Saison finanziell noch ein leichtes Minus als Vorzeichen der Bilanzen tragen.“

Stadion:**Frage 8:**

Es wurde aktuell eine Fanumfrage der ARGE ins Leben gerufen: Dabei wurden 5.066 gültige Stimmen gezählt, das sind etwa 25% der Mitglieder. Folgendes Teilergebnis ist besonders auffällig: 78,58% der Löwenfans sind unzufrieden mit der Stadionsituation. Die Aussage des Aufsichtsratsvorsitzenden des e.V. Herr Otto Steiner am Mittwoch den 11.07.2012 war: „Idealerweise ist der Bau eines neuen Stadions in 3-5 Jahren möglich.“

Inwiefern besteht tatsächlich die Möglichkeit auf ein neues Stadion?**Antwort:**

„Aktuell besteht keine Möglichkeit auf den Bau eines neuen, eigenen Stadions, da kein Geld zur Verfügung steht, um ein solches Vorhaben umzusetzen. Dies würde nur mit externen Partnern funktionieren.“

Im Vordergrund steht jedoch anfangs nur der sportliche Erfolg, auf dem die komplette Konzentration des TSV liegt. Wenn dieser erreicht ist, entwickelt sich auch eine größere Attraktivität für Partner, die für solche Unternehmungen notwendig sind.“

Frage 9:

Laut Umfrage sind 62,1% für einen Ausbau des Grünwalder Stadions. Derzeit findet die Renovierung des GWS auf Drittliganiveau statt.

Wieso wird die Renovierung nicht bereits jetzt erstligatauglich durchgeführt? Welche Rolle spielt die Stadt München in diesem Zusammenhang?**Antwort:**

„Der Ausbau erfolgt deshalb auf Drittliganiveau, damit es auch den zweiten Mannschaften möglich ist, in dem Stadion zu spielen.“

Die Stadt München ist der Eigentümer des GWS und entscheidet deshalb über den Ausbau.“

6.6.2 Statement aus Sicht eines Fans

„Zu den Personalien und dem Mannschaftsgefüge kann man sich ausschließlich positiv äußern. Es ist in jedem Fall im Interesse eines TSV-Fans, hiesige und einheimische Spieler im Kader zu haben. Spieler wie Benjamin Lauth (Hausham), Daniel Bierofka (München), Daniel Jais (Landsberg am Lech), Christopher Schindler (München), Basti Maier (Landshut), Maximilian Nicu (Prien am Chiemsee), Phillip Steinhart (Dachau), Vitus Eicher (Erding), Kevin Volland (Marktoberdorf), Stefan Aigner (München) untermauern dies ausdrücklich! Natürlich stärkt dies die Bindung zwischen Fans und Verein unheimlich, das erklärt auch das Engagement und das Herzblut mit dem jeder Löwenfan von Woche zu Woche dabei ist. Desweiteren ist die Jugendarbeit herausragend!“⁷⁵

⁷⁵ Borst, Lukas

7 Auswertung und Zusammenfassung

Im Großen und Ganzen ist zu erkennen, dass der TSV 1860 München auf einem guten Weg ist, die nahe Zukunft erfolgreich zu gestalten. Angefangen bei der Einigung mit dem Investor Ismaik, dass alle Beteiligten den unbedingten sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg wollen und die damit einher gehende fantastische Jugendarbeit, die ebenso auf die finanzielle Unterstützung angewiesen ist. Sie stellt das große Potenzial des Vereins für die nächsten Jahre dar, da immer mehr Profis aus den eigenen Reihen nachkommen. Ziel ist es, diese an den Verein binden zu können und nicht aus finanziellen Gründen verkaufen zu müssen. Durch die Unterstützung der Fans hat der Traditionsverein einen weiteren, sehr wichtigen Partner für das gemeinsame Ziel „Aufstieg 2014“ an seiner Seite.

Die Marketingmöglichkeiten haben einen guten Entwicklungsverlauf genommen. Sie werden stets ausgebaut und erweitert. Mit der Sportvermarktungsgesellschaft HI² hat der TSV 1860 einen Profi an seiner Seite, der dem TSV und seinen Anhängern ein breites Spektrum an Optionen im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit bietet. Sowohl am Vereinsgelände als auch in der Allianz Arena werden Marketing und Sponsoring professionell und mit höchster Sorgfalt gehandhabt. Die Arbeit muss jedoch weiter vertieft werden und mehrere Marketingstrategien angewendet werden, um den unbedingt notwendigen Erfolg des TSV erreichen zu können. Eine Möglichkeit wäre, Anteile an der Stadion GmbH zurückzugewinnen, um in der Allianz Arena eigenes Marketing betreiben zu können und finanziell einen Vorteil daraus zu ziehen.

Die Vereinsführung, bestehend aus dem e.V. und der KGaA muss also versuchen, die aktuelle Vereinspolitik, die sich im letzten Jahr stabilisiert hat, weiterzuverfolgen, um an den Erfolg der 90er Jahre anzuknüpfen und weiter auszubauen.

Literaturverzeichnis

Literatur:

Barth, Rüdiger (2008): Eventmanagement und Marketing im Sport. Emotionale Erlebnisse und kommerzieller Erfolg ; [mit DVD]. Hg. v. Andreas Hebbel-Seeger. Berlin: E. Schmidt, S.163

Bruhn, Manfred (2010): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 10. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S.15-18

Freyer, Walter (1991): Handbuch des Sport-Marketing. 2. Aufl. Wiesbaden: For-
kel, S.6 ff.

Hermanns, Arnold; Kiendl, Stephanie C.; Overloop, Pascal C. van (2007): Mar-
keting. Grundlagen und Managementprozess. München: Vahlen, S.3/ 291 ff.

Hüttenberger, Erik (2012): Der Sportverein als Marke. Mit Markenmanagement Vereinsprobleme bekämpfen. Hamburg: Diplomica Verl., S.39

Krüger, Arnd; Czech, Michaela (2004): Sportmanagement. Eine themenbezo-
gene Einführung. München [u.a.]: Oldenbourg, S.24/ 42-45/ 52-53

Märzendorfer, Klaus (2009): Marketingstrategien von Sportartikelkonzernen im
Fussball. Auswirkungen auf den Markenwert. 1. Aufl. [Hamburg]: Igel-Verl., S.7/
8/ 30

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (2012): Marketing.
Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte - Instrumente -
Praxisbeispiele. 11. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S.8

Oettgen, Nora (2008): Integriertes Marketing für professionelle Fussballvereine. Eine Analyse der Anspruchsgruppenorientierung in der deutschen Fussballbundesliga. Frankfurt, M.; Berlin, Bern, Bruxelles, New York, NY, Oxford, Wien: Lang, S.204

Pelz, Waldemar (2004): Strategisches und operatives Marketing in Übersichtsdarstellungen. Ein Leitfaden für die Erstellung eines professionellen Marketing-Plans. 1. Aufl. Norderstedt: Books on Demand GmbH, S.47

DFL Deutsche Fußball Liga GmbH: Bundesliga Report 2010 – Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball, 2010, S. 8 ff.

DFL Deutsche Fußball Liga GmbH: Bundesliga Report 2012 – Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball, 2012, S. 8, 34, 35, Deckblatt

SCIAMUS: Sport und Management, 4. Ausgabe, 2010, S. 21

Runia, Peter (2011): Marketing. Eine prozess- und praxisorientierte Einführung. 3. Aufl. München: Oldenbourg, S.63

Schilhaneck, Michael (2008): Zielorientiertes Management von Fussballunternehmen. Konzepte und Begründungen für ein erfolgreiches Marken- und Kundenbindungsmanagement. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S.128 f.

Internetquellen:

FC Bayern München - <http://www.fcbayern.telekom.de>, Zugriff v. 04.05.12

www.marketing-lexikon.ch, Begriff: Marketing-Mix, Zugriff v. 07.05.12

FH Augsburg - <http://make-it.fh-augsburg.de/lehre/marketing/Grund>, Zugriff v. 08.05.12

TSV 1860 München - <http://www.tsv1860.org/verein/geschichte>, Zugriff v. 09.05.12

TSV 1860 München - <http://www.tsv1860.de/tsv-1860/verein/der-verein>, Zugriff v. 12.05.12

TSV 1860 München - <http://www.tsv1860.de/business/editorial>, Zugriff v. 14.05.12

TSV 1860 München - <http://www.tsv1860.de/business/sponsoring/partner>, Zugriff v. 28.06.12

SPONSORS –

http://www.sponsors.de/no_cache/deutsch/startseite/detailansicht/article/iraki-1860-ist-eine-geldverbrennungsanlage/72/776b776705/?order=0&von=03.07.09&bis=02.07.12&tx_ttnews%5Bswor ds%5D=tsv%201860%20muenche, Zugriff v. 02.07.12

Statista - <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/218263/umfrage/mitglieder-des-fc-bayern-muenchen/>, Zugriff v. 14.05.12

Allianz Arena - <http://www.allianz-arena.de/de/fakten/allgemeine-informationen/index.php>, Zugriff v. 02.07.12

Transfermarkt - http://www.transfermarkt.de/de/fc-bayern-muenchen/zuschauerzahlen/verein_27.html, Zugriff v. 03.07.12

TSV 1860 München - <http://www.tsv1860muenchen.org/jungloewen/>, Zugriff v. 04.07.12

SPONSORs -

http://www.sponsors.de/no_cache/deutsch/startseite/detailansicht/article/1860-geschaeftsfuehrer-kritisiert-praesident/72/2938a9f841/?bis=04.07.12&tx_ttnews%5Bwords%5D=tsv%201860%20m%C3%BCnchen, Zugriff v. 04.07.12

SPONSORs -

http://www.sponsors.de/no_cache/deutsch/startseite/detailansicht/article/investor-ismaik-fordert-absetzung-von-1860-praesident/72/93ec06c6f3/?bis=04.07.12&tx_ttnews%5Bwords%5D=tsv%201860%20m%C3%BCnchen, Zugriff v. 04.07.12

TSV 1860 München - <http://www.tsv1860.de/tsv-1860/statistiken/lowenstatistik/mitglieder>, Zugriff v. 14.05.12

Frankfurter Allgemeine Zeitung -

<http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/50-1-regel-aufgeweicht-profifussball-geht-auf-investoren-zu-11128254.html>, Zugriff v. 11.07.12

SPONSORs -

http://www.sponsors.de/no_cache/deutsch/startseite/detailansicht/article/wir-streiten-ueber-die-zukunft/72/e415c3631d/?order=0&von=&bis=12.07.12&tx_ttnews%5Bwords%5D=50%2B1, Zugriff v. 12.07.12

Transfermarkt - http://www.transfermarkt.de/de/einigung-bender-wechselt-sofort-nach-leverkusen/news/anzeigen_30575.html, Zugriff v. 03.07.12

Transfermarkt - http://www.transfermarkt.de/de/tsv-1860-muenchen/zuschauerzahlen/verein_72.html, Zugriff v. 14.05.12

Transfermarkt - http://www.transfermarkt.de/de/sven-bender/transfers/spieler_29993.html, Zugriff v. 03.07.12

Mevaleo - <http://static.mevaleo.de/Marketinginstrumente.png>, Zugriff v. 07.05.12

Wirtschaftslexikon Gabler -

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/10608/marketingstrategien-v6.html>,

Zugriff v. 07.05.12

TSV 1860 München - [http://www.tsv1860.de/tsv-](http://www.tsv1860.de/tsv-1860/statistiken/lowenstatistik/mitglieder)

[1860/statistiken/lowenstatistik/mitglieder](http://www.tsv1860.de/tsv-1860/statistiken/lowenstatistik/mitglieder), Zugriff v. 02.07.12

Expertengespräche:

Kambli, Guido: Rechtsanwalt

Borst, Lukas: TSV 1860-Fan

Schäfer, Robert: Geschäftsführer TSV 1860 München KGaA

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname